

LA FIGURA DEL SUPERIOR RELIGIOSO ACTUAL

Pedro Arrupe, S.J.



Esta conferencia fue pronunciada por el P. Arrupe en el "Approdo Romano" importante lugar de encuentro del mundo eclesialístico de Roma.

Hace algún tiempo un experto en administración de "empresas multinacionales" fue invitado a darnos una conferencia en la Curia. Fue describiendo con todo detalle la organización de tales empresas y dibujó en el encerado un "organigrama" que nos pareció perfecto. Cuando estaba para terminar su brillante exposición, vuelto de nuevo al encerado, trazó una gigantesca interrogación y dirigiéndose a nosotros nos dijo: ¿"Dónde están los hombres para poner en práctica este magnífico esquema? El gran problema de las empresas está no tanto en la organización, sino en los hombres. Faltan hombres capaces y adaptados a las nuevas circunstancias de hoy".

Creo que algo semejante tenemos que decir nosotros también, los religiosos y quizá otras organizaciones eclesialísticas, en

este momento histórico. Tenemos que confesar, con la frase evangélica, que muchas veces "hominem non habeo". Encontrar hombres capaces, sobre todo dirigentes y superiores aptos para las actuales circunstancias es uno de los más serios problemas de hoy

Siempre ha sido difícil encontrar líderes y superiores, pero las circunstancias actuales lo hacen mucho más difícil. Los objetivos cambian, las posibilidades son nuevas, lo mismo que las dificultades, los hombres son distintos, el concepto de autoridad presenta nuevos aspectos, se modifican las relaciones comunitarias y las de "superior-súbdito", se precisan las nociones de participación, de corresponsabilidad, de cooperación: todo va cambiando, mejor dicho, está evolucionando con una aceleración cada día mayor. ¿Quién es

capaz de asimilar esos cambios y saberse comportar como un verdadero superior en estas circunstancias?

Es evidente que un cambio de situaciones y circunstancias, así como el énfasis puesto en nuevos valores, debe traer consigo un tipo nuevo de superior, una forma nueva de gobierno. Se impone una interacción eficaz y profunda: la persona del superior crea una forma de gobierno, y el ejercicio concreto de ese gobierno modela una persona de superior.

Podríamos afirmar, en síntesis, que hasta ahora se trataba de dirigir en una cultura estática, pero hoy es necesario hacerlo en una cultura de cambio rápido. Y por eso son necesarios hombres "que tengan la cualidad de traducir las ideas y los descubrimientos en acción, que sean sensibles a los cambios y promotores de cambios, que sepan dudar y soportar la incertidumbre, que deseen arriesgarse... si de sean que ellos y sus instituciones sobrevivan" (Howard W. Johnson "Education for Enterprise Management", pág. 235-37).

Necesitamos, por tanto, educar y formar superiores capaces de dirigir nuestras instituciones y comunidades, ya que "al fin y al cabo, la educación es un proceso individual más que un proceso centrado en una institución, por muy importante que ésta sea" (ib. 241). En las Constituciones de la Compañía S. Ignacio dice que "lo que es el superior serán a su vez los súbditos" (Const. 820).

Como el nombre mismo expresa muchas veces la esencia de las cosas, al querer dar nombre a esta nueva figura del portador de autoridad se ha tratado de evitar la palabra "superior" pues esta expresión suscita en la mentalidad actual una sensación de discriminación, de paternalismo o de triunfalismo, que difícilmente se tolera. Sé de un capítulo general, en el que

se quiso cambiar dicho nombre por otro más moderno, pero al analizar lo esencial de la función del superior no se pudo encontrar otro nombre que abarcara adecuadamente los diversos aspectos: los términos *padre*, *hermano*, *líder*, *coordinador*, *administrador*, *jefe espiritual*, etc. señalan cada uno una función especial, pero ~~no~~ significan adecuadamente todo lo que es un superior. Se llegó así a la conclusión de que era preferible conservar el nombre de superior, ya que era el que mejor indicaba lo que es en realidad un superior. Perdonen la tautología, aquí necesaria.

Esta tendencia ya se nota en muchas ocasiones, en los mismos documentos eclesíasticos en el uso de los términos "moderador", "responsable", "coordinador", etc. en vez de "superior", así como en vez de la expresión "súbditos" se usa la de "sodales", "hermanos", "cooperadores" en un esfuerzo por disminuir diferencias.

Papel del superior en el momento histórico actual.

Es conveniente trazar una explicación descriptiva de lo que la palabra "superior" significa.

Si el papel del superior presenta algunos caracteres nuevos y algunos antiguos con especial acento, lo esencial permanece igual. El superior moderno, por tanto, será aquel que manteniéndose fiel a lo que en su oficio es esencial e inmutable, de portador de la autoridad en Cristo (1 Tes 5, 12; Col. 3, 18), sabe acomodarse a las circunstancias modernas. No se trata de disminuir la autoridad ni de crear algo enteramente nuevo, sino de mantener lo esencial y saber modificar lo accidental, es como un establecer un puente entre la tradición y el futuro, un nuevo eslabón en la cadena histórica manteniendo y practicando la función propia del su-

perior, dar una imagen nueva, obtener una eficacia nueva que hará parecer nueva la figura del superior, que sin renunciar en nada a su autoridad, la debe ejercer de un modo diverso.

No es fácil encontrar hombres que teniendo los principios básicos lúcidamente asimilados cuenten con la elasticidad y la maleabilidad de hacer la aplicación moderna de tales principios, que no sólo tengan la capacidad de resistir el "shock del futuro" (Alvin Toffler) sino además la energía de mantener lo perenne y eliminar lo obsoleto, que posean tal poder de discernimiento que alcancen a juzgar los signos de los tiempos actuales y acomodarse a ellos sin descuidar en nada su verdadera función. El superior en un momento como el presente debe ser a un mismo tiempo tutor del pasado aún válido, y agente de cambio del presente que mira al porvenir.

El ejercicio de la autoridad como servicio

La nueva figura del superior parte de un nuevo enfoque y de una valoración nueva de sus funciones características. El ejercicio de la autoridad se considera hoy no como poder o privilegio sino como "un servicio": verdad fundamental, basada en el "non veni ministrari, sed ministrare" y que puede ser erróneamente interpretada. El servicio de la autoridad es específico e inalienable. No está precisamente en que el superior se convierta en el "criado de la comunidad" y ejerce los oficios más humildes en favor de los demás; esto, en ocasiones, puede ser edificante y expresión adecuada de un espíritu de humildad propio de quien desea despojarse de toda "pose autoritativa", pero puede ser también un escape, e inducir a que se crea cumplir de ese modo el otro servicio que es el propio y exclusivo del superior,

servicio mucho más difícil, a veces angustioso.

El verdadero servicio del superior está en buscar y discernir la voluntad de Dios, haciéndose su intérprete y manifestándola a sus súbditos, individual y comunitariamente, a través de un mandato, que tiene en muchos casos el matiz no solamente de manifestación de esa voluntad sino además de "misión apostólica". Lo específico e inalienable en el superior es una función de interpretación de la voluntad de Dios respecto a sus súbditos, que éstos aceptan en obediencia.

El ejercicio de la autoridad que proviene de Cristo y se ejerce para Cristo y en Cristo, debe estar lejos tanto del "autocratismo arbitrario" que procede de acuerdo a impulsos personales (el superior debe ser el intérprete responsable y fiel de lo que Dios quiere en un momento determinado y en determinadas circunstancias), como del título "laissez faire" que con falsa humildad se inhibe de ejercitar la autoridad, cometiendo, quizá con aparente bondad, el pecado más grave contra la responsabilidad de superior que es el de no ejercer la autoridad, que le es exclusiva.

No es pues extraño que el superior se encuentre atormentado a veces por una dialéctica interna: por la tensión entre el humilde reconocimiento de su inferioridad en virtud y cualidades humanas frente a muchos de sus súbditos, y la fuerza de la autoridad recibida de Dios, que le garantiza, en cuanto superior, una ayuda especial de Dios y le confiere una seguridad y fortaleza tal, que se sentirá capaz de ejercer esa legítima autoridad aun contra la oposición más fuerte y organizada de personas o grupos de gran valor humano.

El servicio prestado por el superior y

muy sentido en el mundo de hoy, reviste también el carácter de responsabilidad hacia las personas de los súbditos. El superior debe cuidar de ellos, como hombres y como religiosos. Esta responsabilidad, además de ser de gran importancia, es hoy especialmente sentida: el súbdito hoy, a pesar de hablar despectivamente del superior, a la hora de la verdad quiere sentirse dirigido y protegido por sus superiores y no tolera que o se prescindan de él como persona o se antepongan otros intereses a su persona "como tal". La figura del superior administrador, que oprime a sus súbditos como persona para lograr eficacia en las obras, hoy no se tolera, como tampoco se tolera al superior que llevado por otros intereses prescinde de su comunidad y de sus miembros, abandonándolos a sí mismos.

Hay otro aspecto de este servicio del superior y es el que realiza, como *factor de unidad e intérprete de la voluntad de Dios, en la comunidad que se le ha confiado*. El superior debe ser el símbolo y el garante de la unidad de los miembros de la comunidad entre sí y de la unidad con el mismo superior. El debe ser el inspirador y el coordinador de la vida comunitaria, de modo que ésta pueda realizar su misión respecto a sus miembros y al trabajo apostólico. La comunidad no es solamente un objeto de responsabilidad para el superior, sino que se constituye además en su interlocutor, en elemento de inspiración, ya que el Espíritu se le comunica a través de ella, y se le manifiesta a través de los deseos y de las sugerencias de sus miembros. No puede el superior prescindir de la comunidad, ya que la búsqueda de los planes de Dios respecto a ella se manifiesta frecuentemente a través de la misma comunidad. ¿Qué es en muchos casos el diálogo comunitario sino expresión de la circulación del Espíritu entre el superior y sus súbditos como grupo,

entre el superior que pide consejo y la comunidad que le manifiesta cuanto el Espíritu le inspira? Será después tarea del superior, luego de un discernimiento espiritual a solas con su Dios, transformar en mandato esta inspiración para dirigir a su comunidad por el camino de Dios.

En la actualidad, función del superior, y muy importante, es también la de *unificador de su comunidad*. El deberá mantenerse independiente, sobre cualquier clase de divisiones o facciones que pudieran surgir en ella. Es él quien procura la mutua comprensión, quien protege la comunidad de presiones o modos de proceder inaceptables, quien se hace protector de la minoría, y "voz de los tímidos sin-voz" logrando que se oigan sus deseos y representaciones. El superior no puede ser "acceptor personarum".

Supuesta esta clasificación de la función del superior en general y del superior posconciliar en concreto y dado que lo principal de dicha función es conocer la voluntad de Dios y comunicarla a los súbditos, aparece claro que el superior deberá ser, ante todo, *hombre de oración hombre unido con Dios*. Este contacto con Dios, si es verdadero y eficaz, lo mantendrá siempre en una perfecta indiferencia de espíritu (entendida en sentido gnóstico) y dispuesto siempre a seguir la divina voluntad. Las grandes decisiones del superior deberán ser tomadas siempre en ese íntimo contacto con Dios. Y ésta será siempre la base fundamental de todo su trabajo y actividad.

Algunas características del superior hoy

Las directrices del Concilio Vaticano II nos ayudan a completar algunos de los elementos que deben caracterizar ese servicio que el superior de hoy debe prestar a los suyos

1. *Defensor del carisma de su fundador.*

El superior religioso (a éste me refiero ahora concretamente) es el responsable de la evolución de su Instituto, pero de una evolución que se obtenga sin la más mínima desviación de la inspiración fundacional. Tales desviaciones, que pueden proceder de signos contrarios, son siempre suicidas. Y el suicidio se produce tanto por un salto mortal en el vacío, como por inanición lenta en el inmovilismo de una mazmorra. Un papel capital del superior es hoy el de la adaptación y la renovación. Llevará a ello el estudio y la reflexión profunda sobre el carisma del fundador, para identificar qué es lo históricamente condicionado que puede paralizar una adaptación máxima, y para no correr el peligro de eliminar elementos esenciales, cuya remoción originaría un cambio sustancial en el carisma fundacional, que el que ha tenido la aprobación de la Iglesia jerárquica.

2. *Factor de unión*

Debe serlo el superior en la comunidad que preside, bien se trate de la comunidad universal de todo el cuerpo del Instituto, como en el caso del superior general, bien se trate de una comunidad local. El superior local deberá ser además lazo de unión entre su comunidad local y la universal o cuerpo del Instituto, de modo que se produzca la integración de los miembros (comunidades locales) en el cuerpo total (comunidad universal), para que cada miembro sea vitalizado así por la savia del cuerpo total y a su vez contribuya con su vitalidad de miembro a la vitalidad del cuerpo total. Misión del superior, sumamente delicada y fundamental, la de mantener esta unión, esta unidad en el pluralismo, las fuerzas aparentemente opuestas de la adaptación local, que connota una tendencia centrífuga plu-

ralizante, y de la unificación del Instituto, que supone un impulso de sentido centrípeto.

3. *Respeto a las personas.*

El superior deberá tener en cuenta y manifestar el respeto a la persona humana de sus súbditos, promoviendo en ellos la personalidad y también la sumisión voluntaria. Este respeto a la persona tiene que ser bien interpretado, pues si es verdad que los derechos personales son sagrados, también lo es que al aceptar la vida religiosa se renuncia a muchos de esos derechos y que la perfección de la persona humana se obtiene muchas veces por el holocausto ofrecido a Dios en la obediencia, siguiendo el ejemplo de Cristo (Fil 2, 8). Se manifiesta el respeto a la persona cuando se procura conocer sus ideas y sus sentimientos, a fin de tenerlos en cuenta o las cualidades personales para desarrollarlas.

4. *Caridad y confianza.*

Manifestar a los súbditos la caridad con que Dios los ama (PC. 14), mostrar interés y sobre todo confianza en ellos es una característica que debe fomentarse siempre, pero hoy más que nunca. La confianza es la piedra de toque para que exista el verdadero espíritu en la relación superior-súbdito. Si no existe confianza, la relación se hace a base de temor, o de frialdad, o de tensión y mutuo recelo, que paraliza cualquier relación interpersonal y todo dinamismo apostólico. Al contrario, la mutua confianza es una fuente de bienestar, de intimidad y de iniciativa apostólica. El saber el súbdito que el superior tiene confianza en él y el saber el superior que el súbdito confía en él es la base que garantiza la armonía indispensable en toda la relación superior-súbdito.

5. *Intérprete de los signos de los tiempos.*

Los signos de los tiempos son manifestaciones de la acción del Espíritu en el mundo. Cuando no proceden del buen espíritu, pueden convertirse en verdaderos "antisignos". Por eso tiene hoy especial valor el discernimiento de los espíritus. La lectura de los signos de los tiempos podría traducirse, al menos en gran parte, por "discernimiento de espíritus", ya que lo importante no es tanto la manifestación externa sino el espíritu de donde procede. Es capital saber escrutar y discernir las situaciones nuevas y las corrientes actuales para una dirección acertada: la secularización, el cambio, el desarrollo, la liberación, la crítica, la "contestación", la desinstitucionalización, la demitización, etc. son otros tantos fenómenos de doble signo, que deben ser examinados con un discernimiento profundo y a través de los ojos de Cristo. Este es uno de los grandes papeles del superior actual.

B. Asimilador de elementos positivos

Una vez hecho el verdadero discernimiento, el superior debe ser capaz de asimilar e integrar los nuevos elementos positivos. No cabe duda de que en los signos de los tiempos hay siempre aspectos positivos que pueden ser incorporados a nuestra vida actual y a la vida de nuestras instituciones. El diálogo, la corresponsabilidad, la subsidiariedad, el desenvolvimiento de la responsabilidad, la intercomunicación personal, la autocrítica, etc. dan a nuestras comunidades y a sus individuos nuevas formas y nuevas fuentes de vitalidad, que un superior debe tratar de utilizar e integrar en su gobierno.

Es necesario saber aprovechar incluso los elementos del mundo moderno: universalismo, comunicación, moviilismo. Los

medios técnicos de comunicación, transporte, etc. proporcionan nuevas posibilidades de planificación y de utilización de los valores personales y abren oportunidades de colaboración e intercambio que hace unos años hubiera sido impensable.

Capítulo aparte de esta integración sería la adopción de métodos administrativos propios de las empresas industriales, en cuanto sean utilizables para el buen gobierno de las instituciones religiosas. No cabe duda de que el modo de gobierno de una empresa tiene puntos muy diversos de los que son propios de una institución de orden religioso, pero es verdad también que otros son muy aprovechables: un estudio sereno y objetivo de la organización y administración de las empresas puede proporcionar elementos y procedimientos que den mayor eficacia al dinamismo de nuestras instituciones y obras apostólicas. Sería el caso de aplicar de un modo moderno, digamos empresarial, los principios sobrenaturales que nos son familiares: así nos lo decía John W. Humble, el famoso promotor inglés del "Management by Objectives". "Leyendo las Constituciones de la Compañía, me he admirado al comprobar que ya S. Ignacio, en el siglo XVI establece los principios básicos de nuestros métodos modernos de administración de empresas (management). Todos podemos aprender de todos".

7. *Inspirador.*

La tarea de ser inspirador es sumamente necesaria en el superior en momentos como los presentes tan propicios a la frustración, al desánimo, al pesimismo y a la crítica destructiva. Esto supone en el superior una gran confianza en Dios y en los hombres de su comunidad, a quienes atribuye siempre buena voluntad. La capacidad de inspirar requiere un gran realismo objetivo en los juicios de valor y

una gran fortaleza y magnanimidad sobrenatural, que no puede fundarse sino en Dios y en su providencia. El superior sabe que haciendo todo lo posible por interpretar y seguir la voluntad de Dios, tiene de su parte la omnipotencia divina, y que manteniéndose en ese espíritu, aun sus mismos errores serán medios providenciales para los fines de Dios. Es la confianza en Dios la que lo hace inspirador y le da la magnanimidad: ella la que le lleva a aceptar a sus súbditos con todas sus limitaciones involuntarias; y proyectar el apostolado no solamente sin ahogarse en los problemas del gobierno diario, sino sabiendo dilatar sus planes muy por encima incluso de lo que humanamente se pudiera a veces pensar como realizable.

La intuición del futuro adquiere un carácter enteramente diverso, según sea esa apertura de espíritu. Utopía, audacia, visión amplia, realismo, prudencia, temor, indecisión, miopía, inmovilismo, etc. son otras tantas posibles actitudes, que determinan la escala de posturas de un superior, desde el quijotismo con su patológicamente imaginada "ínsula Barataria", hasta el "killer" irremediable e incorregible, con su automático "no" ante toda iniciativa. El inspirador es el que sabe conservar un gran realismo en medio de una visión amplia y profunda de las cosas, y una gran apertura y confianza en Dios y en sus súbditos, y sabe al mismo tiempo comunicar estas cualidades: así sus súbditos se convierten en sus mejores colaboradores.

Esta es la base de todas las cualidades que requieren hoy en un verdadero "líder" todos los libros especializados en esta materia.

8. *Hombre que se renueva.*

La imagen del superior postconciliar es la de un hombre que es consciente del

cambio constante del medio en que vive y que acepta esa realidad. El superior debe hoy estar alerta y abierto a una continua renovación, lo que evidentemente supone que sea hombre que quiera renovarse constantemente.

Un hombre que se renueva a sí mismo:

a) *supera la rutina.* No se siente prisionero de hábitos rutinarios, sino más bien fomenta el deseo de prestar un servicio mejor y tiene comprensión para ese deseo de renovación, que observa en los demás. Y ello aumenta su capacidad de aceptar los cambios necesarios o las opiniones diferentes de la propia.

b) *acepta el riesgo de equivocarse.* Para aprender hay que arriesgar. El hombre que quiere progresar desea experimentar y aceptar prudentemente algunos riesgos, no teme la evaluación de sus actuaciones y las críticas que se le hagan, y tiene la humildad necesaria para reconocer sus errores, así como la fortaleza para no desanimarse sino para comenzar de nuevo otra vez. Esta es la razón por la cual una persona joven aprende más que una madura, porque de ordinario la madura arriesga menos y reconoce sus errores con más dificultad. Si queremos aprender tenemos que arriesgarnos a equivocarnos. El día que queramos estar seguros en todo habremos frenado nuestra capacidad de adaptación y de evolución. El superior que cree o aparenta creer que tiene respuestas ciertas para todos los problemas actuales no es el que inspira más confianza en el complicadísimo mundo de hoy.

c) *estudia de continuo los objetivos apostólicos.* Es otro elemento de una sólida renovación: el análisis hecho, siempre de nuevo, sobre los objetivos de la propia actividad. ¿Cuáles deben ser hoy las prioridades? ¿no convendrá modificarlas? La creatividad es una cualidad hoy muy ne-

cesaria. Y no solamente las actividades, sino la vida y su testimonio, la escala de valores, etc., deben ser modificadas en el tiempo. El superior que se renueva debe mantenerse en una constante reflexión, sabiendo que en estas circunstancias de cambio tan rápido la verdadera estabilidad es la estabilidad en el movimiento.

d) *adapta las estructuras de gobierno.* Lo mismo debe decirse de la renovación y del cambio de las estructuras mismas de gobierno, ya que no solamente cambian los objetivos sino que es diverso el mismo modo de gobernar hoy, así como diversos son los elementos que tienen que ser integrados: la comunicación, la participación, la subsidiariedad, etc., cosas todas que tienen decisiva influencia en el modo de estructurar un gobierno. Por este motivo adquiere tanta importancia la renovación de las estructuras, para hacerlas más eficaces, más rápidas, más maleables. El espíritu crea la estructura y a su vez la estructura sostiene y hace operativo al espíritu.

e) *siente la necesidad del "reciclaje"* Hoy es posible prolongar físicamente la vida y la juventud, pero ideológica y culturalmente se envejece a un ritmo mucho más acelerado. Y por tanto deben buscarse, en un continuo "reciclaje", nuevas fuentes complementarias de energía, ideas nuevas, métodos nuevos, nuevas colaboraciones. Es necesario estar siempre abiertos a buenos consejeros y a nuevas iniciativas. Es claro que el superior debe sentir esa inquietud de progresar y de mantenerse al día, si verdaderamente cree en su propia función y siente entusiasmo personal por aquello que está dirigiendo.

f) *favorece el sano pluralismo.* Para evitar un personalismo más centralista es necesario armonizar el centralismo con la conveniente subsidiariedad, más deperso-

nalizante. En un verdadero esfuerzo de renovación en este sentido se aprecian mejor la diferencia y las características de una organización monolítica (más propia de la organización centralizada) y de la pluralista (que se deriva de la subsidiariedad). En la monolítica existe un punto de vista oficial para cada actuación, las iniciativas deben venir siempre del centro, el poder central lo controla todo, con lo que las decisiones mismas vienen a centralizarse; en la organización pluralista se toleran los diversos puntos de vista, el poder se distribuye, las iniciativas proceden de diversas fuentes y de diversos niveles, y asimismo las decisiones se reparten en muy diversos niveles.

El superior atento a la realidad viviente sabe bien que el pluralismo no es disgregación, ni desmembramiento, ni caos, pero que tiene sus peligros, pero sabe también que aunque la centralización tenga también sus ventajas (unidad, rapidez etc.) si todas las innovaciones tienen que proceder de un solo centro de decisión pronto se paralizarán, porque se irán acumulando en el centro todas las cuestiones y llegarán a ahogar el único punto central de dinamismo, si incluso aún antes no se ha agotado ya prematuramente después de anular y de enemistar todas las fuentes de iniciativa periférica. El llamado "sano pluralismo" es el que sabe combinar la prudente centralización con la libertad necesaria de la periferia.

g) *admite la crítica.* El superior moderno y que quiere renovarse sabe que ha de ser criticado y lo acepta, sin tomarlo como ofensa personal, sino como aviso y materia de reflexión. Consciente además de que en una sociedad dividida como la actual no puede agradar a todos, sino que habrá ocasiones en que desagrade a todos procurará ser objetivo y justo en sus decisiones, prescindiendo del qué dirán.

esforzará por prescindir de la popularidad, seguro de que a la larga la verdad, la justicia y la sinceridad se imponen. No es un hombre político que procura tomar siempre las decisiones más populares.

h) *promueve la comunicación*. Un superior que quiere renovarse conoce el valor de la comunicación: "Por lo demás, la comunicación se extiende más allá de la simple manifestación de los pensamientos de la mente o la expresión de los sentimientos del corazón. La plena comunicación supone la verdadera donación de uno mismo a impulsos del amor: ahora bien, la comunicación de Cristo es realmente espíritu y vida" (Instrucción Pastoral "Communio et Progressio", n. 11).

El problema de la comunicación en toda gran organización no es solamente un problema de información, de oír cosas nuevas, o de satisfacer la curiosidad; en la base de este problema hay otro elemento: más allá del "mensaje" o de la "noticia" que se da, se encuentra la persona misma que comunica, con su vida íntima intelectual y emocional, con sus actitudes, sus diferencias culturales, etc.

El papel del superior está en cómo abrir esos canales en sus súbditos para facilitar el intercambio comunicativo, en cómo remover o eliminar el bloque psicológico espiritual, en cómo conseguir que entre los miembros de su comunidad y entre él mismo y su comunidad exista la misma longitud de onda de transmisión y recepción.

La buena comunicación de persona a persona, y de los miembros de una comunidad entre sí, produce el mutuo conocimiento, comprensión y respeto, al descubrirse la acción insospechada del espíritu en el alma de nuestros hermanos. De la comunicación así entendida nace la verdadera comunidad. Este es el gran medio

para unir a la comunidad, local y universal, y además para disminuir tensiones y producir los cambios necesarios sin violencias, revoluciones ni destrucción.

La comunicación del superior con sus súbditos es de gran importancia, pero el mensaje del superior no basta que sea transmitido; es necesario además que sea recibido y comprendido. La gran dificultad consiste hoy en asegurar que el receptor (comunidad, súbditos) respondan y se obtenga el "feed-back", evitando que se tenga un transmisor que esté transmitiendo en una longitud de onda imperceptible para el receptor.

Con esa mutua comunicación íntima personal que puede llegar hasta lo más íntimo de la conciencia (*ratio conscientiae*) se obtiene aquella intimidad espiritual tan necesaria para el buen gobierno.

Un aspecto especial es la comunicación de las decisiones y su motivación, que debe realizarse a tiempo. Los súbditos quieren hoy saber el cómo y el por qué de las decisiones, que afectan íntimamente sus vidas: y saben reconocer y aceptar que en muchos casos el superior está obligado al secreto profesional o de conciencia, aunque la medida del secreto y de la reserva en el buen gobierno pueda ser hoy muy diversa de la de hace unos años. No es fácil encontrar siempre el justo modo de proceder, y la confianza de los súbditos puede originarse tanto de la excesiva reserva como de las manifestaciones o confidencias imprudentes de cosas privadas.

i) *busca sucesores aptos*. El superior que se renueva y ama su institución procura formar sujetos que le puedan suceder: espíritus que estén alerta, creativos, prudentemente arriesgados, que hayan "aprendido a aprender". Ellos serán la mejor garantía de una perpetua vitalidad renovadora.